

Dr Rasim Dacić

Fakultet sporta i tjelesnog odgoja Sarajevo

STRATEGIJA MENADŽERSKOG UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA U SPORTU

1. UVOD

Pod pojmom konflikta podrazumijeva se pojava koja obuhvata suprotne interese između pojedinaca i grupa (timova). Upravljanje konfliktima i konfliktnim situacijama ima sve veći značaj u savremenim sportskim događajima. Česti konflikti mogu imati dalekosežne negativne posljedice, kako na rezultat tako i na finansijske efekte sportskih klubova i pojedinaca takmičara. U nekim situacijama konflikti mogu imati i pozitivne posljedice u navedenom smislu. Oni mogu biti izvori povećanja efikasnosti sportske ekipe. Iz tih razloga neophodno je da upravljanje konfliktima treba biti jedan od bitnih zadataka menadžera u sportu.

U grupi, odnosno timu, mogu vladati odnosi kooperacije ili kompeticije. Kooperacija je oblik interakcije u kojem se manifestuje slaganje i saradnja članova tima u procesu ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Ona omogućava uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa u ekipi i većem stepenu njene kohezivnosti, što je ukupno posmatrano, bitan faktor ponašanja, odnosno, u krajnjem slučaju, efikasnosti sportskog tima.

Kompeticija je oblik interakcije između članova ekipe koji je karakterističan po tome što se svi članovi ekipe ponašaju kao takmičari. Kompeticija dovodi do neslaganja, suprostavljanja i sukoba–konflikta; stanja odnosno procesa koji, po pravilu, negativno utječe na strukturu i ponašanje timova, odnosno na njihovu efikasnost. Pod izrazom konflikt u praksi se uglavnom opisuje situacija kada pojedinci u okviru neke sportske ekipe rade jedan protiv drugog, umjesto jedan sa drugim. Ovakva definicija konflikta nije prihvatljiva – ni teorijski ni praktično posmatrano. Jer, termin konflikt ne označava samo određenu radnju, odnosno događaj već proces u kojem jedna strana smatra da je neka druga strana preduzela, ili namjerava da preduzme, neku akciju koja će imati negativne posljedice po njene glavne interese. Pored konflikta unutar ekipe konflikt se može manifestovati i kao suprostavljanje pojedinca prema drugoj ekipi, medijima, sudiji, publici itd.

2. IZVORI I VRSTE KONFLIKATA

U različitim teorijama o izvorima konflikta treba znati nekoliko najvažnijih: suprotne snage između ida, ega i super ega (Frojd); osjećanje manje vrijednosti

nasuprot težnji ka savršenstvu (Adler); nespojive «neurotične potrebe» koje nagone osobu da istovremeno teži da bude nezavisna od njih (Hornajeva); želja za slobodom i izražavanjem sopstvene ličnosti nasuprot strahu od izolacije (From); konfliktni zahtjevi međuljudskih odnosa (Salivan).

Kada se govori o konfliktima u sportu ne može se izbjeći psihološka motivacija pojedinca i grupe. Zbog raznovrsnosti motiva koji pokreće jedinku neizbježno je da ona stalno doživljava konflikte među njima. Međutim, osnovni motiv svakog pojedinca proizilazi iz ekonomskog motiva, tojes. interesa. U nemogućnosti da ostvari svoje interese pojedinac-sportista često poseže za nedozvoljenim sredstvima koja izazivaju konflikt.

Ako se posmatraju konflikti kao pojava uopšte, u literaturi, o konfliktima dominiraju sljedeći aspekti njihove podjele: uzroci nastanka konflikata i posljedice konflikata. Prema uzrocima nastanka, konflikti se mogu podijeliti na:

1. personalne konflikte i
2. organizacione konflikte

Prema posljedicama koje uzrokuju, konflikti se mogu diferencirati na: destruktivne i konstruktivne konflikte.

Personalni konflikti su konflikti koji predstavljaju sukobe između pojedinaca. Tu spadaju: intrapersonalni, interpersonalni i konflikti uloga.

Intrapersonalni konflikti nastaju kada pojedinac, u našem slučaju sportista, nije u stanju da zadovolji svoje interese, odnosno ciljeve. Suočavanje sa tim saznanjem kod čovjeka se produkuju brojne negativne posljedice unutar ličnosti pojedinca koje se manifestuju u vidu raznih emocionalnih i psihičkih frustracija.

Iako je riječ o konfliktu koji egzistira unutar određene ličnosti, intrapersonalni konflikt ima, u pravilu, negativan utjecaj na ponašanje sportiste, odnosno na rezultate u igri što se odražava na ukupne rezultate ekipe ili organizacije. Ovo iz razloga što ponašanje pojedinaca u ekipi negativno doprinosi kohezivnosti i efikasnosti grupe ili organizacije u cjelini.

Upravljanje intrapersonalnim konfliktima je otežano zbog činjenice da njihove manifestacije nisu uvijek dovoljno transparentne. Zbog toga ovi konflikti, odnosno ličnosti koje se nalaze u takvom stanju, zaslužuju posebnu pažnju.

Interpersonalni konflikti su sukobi koji nastaju u interakciji između osoba koje pripadaju istoj ili različitim grupama u organizaciji. Ovi konflikti mogu biti izazvani ličnom netrpeljivopšću između dviju ili više osoba i namjernim onemogućavanjem ostvarivanja ličnih interesa. Za razliku od intrapersonalnih konflikata, interpersonalni konflikti imaju neposredan negativan utjecaj na grupnu ili intergrupnu kohezivnost, njihovo ponašanje i rezultate. Ovi su konflikti transparentni i lako se uočavaju. Naprimjer, odnos između veznog i odbrambenog igrača, odnos između kapitena ekipe i člana ekipe isl.

Konflikti uloga su posebna vrsta personalnih konflikata. Oni se javljaju kada pojedinac obavlja više uloga u ekipi i nije u mogućnosti da ispuni očekivanja vez-

ana za funkciju ili ulogu koju obavlja. Konflikti uloga se javljaju i u slučaju kada nosioci različitih uloga dođu u međusobni sukob zbog neusklađenosti ili nedovoljne razgraničenosti u obavljanju zajedničkog posla. Naprimjer, odnos između direktora kluba i trenera, kapitena ekipe i trenera i sl.

Organizacioni konflikti su sukobi koji nastaju pod dejstvom organizacionih faktora. Među njima su najznačajniji: veličina organizacije, različitost učesnika, participacija, sistem nagrađivanja idr.

Destruktivni konflikti su sukobi koji nepovoljno djeluju na ponašanje i ciljeve organizacije na način da sprečavaju realizaciju ciljeva grupe. Naprimjer, sukobljavanje igrača na terenu zbog čega dolazi do isključivanja pojedinaca iz ekipe.

Konstruktivni konflikti su oni sukobi koji doprinose realizaciji ciljeva grupe ili organizacije (kluba). Oni su prirodna posljedica međusobne komunikacije članova grupe, odnosno grupa u organizaciji, kao relevantni akteri, koji nastoje da aktivno doprinesu povećanju svoje efektivnosti i efikasnosti. Konstruktivni konflikti, a naročito oni koji nastaju na relaciji vođa – saradnici, su jedna od bitnih karakteristika interakcija između relevantnih aktera u savremenim decentralizovanim i demokratizovanim organizacijama (klubovima i dr.). Oni nastaju kroz kreativan i, istovremeno tolerantan dijalog svih učesnika – članova timova. U tom kontekstu, izneseno je mišljenje da konstruktivni konflikti moraju biti programirani i, što je od posebne važnosti, ohrabrivani od strane vođe grupe (tima). Naravno, kada je sport u pitanju, konstruktivni konflikti ne bi smjeli biti u službi nefer i nesportskog ponašanja.

3. STRATEGIJA UPRAVLJANJA KONFLIKTOM

Rezultati istraživanja ljudskog, odnosno ekipnog ponašanja, u literaturi sedamdesetih godina, dali su osnovu naučne eksplikacije u kojima dominira stav da je konflikt prirodna pojava u svim grupama i organizacijama, odnosno kako to kaže Begošu (Bagshav, M.), konflikt je dio života. To je i razlog što su teoretičari međuljudskih odnosa promovisali stav da konflikte treba prihvatiti kao stanje, odnosno proces koji je jedna od trajnih prerformansi svake grupe, odnosno organizacije (kluba i sl).

Menadžeri u sportu mogu na različite načine da upravljaju konfliktom. Jedan od prihvatljivijih načina upravljanja konfliktom zastupa tezu da savremeni menadžeri mogu primjenjivati i sljedeće stilome uspješnog upravljanja konfliktom:

- primoravanje,
- kolaboracija,
- pravljenje kompromisa,
- izbjegavanje i
- prilagođavanje.

Primoravanje (Forcing) je stil upravljanja konfliktima (koji se naziva i takmičenje) primjenjuju vođe grupa (timova) koji su u svom ponašanju nekooperativni i koji, istovremeno, imaju visok stepen samopouzdanja. U procesu rješavanja konflikata oni koriste položajni autoritet, prijetnju i moć.

Kolaboracija ili saradnja je stil koji primjenjuju vodče timova koji su u maksimalno mogućoj mjeri kooperativni i, istovremeno, imaju visok stepen samopouzdanja. Radi se o visokom stepenu volje za udovoljavanje zahtjevima stranama koje se nalaze u konfliktu. Uspješnost ovog stila zavisi od brojnih sposobnosti učesnika u konfliktu a zasnovan je na otvorenosti i povjerenju između svih participanata u rješavanju konflikta. Smatra se da je to stil koji daje najbolje efekte.

Kompromiserstvo (Compromising) je stil rješavanja konflikata koji je produkt podjednakog utjecaja kooperativnosti i samopouzdanja menadžera. On se, zbog toga, nalazi na sredini tabele varijanti stilova rješavanja konflikta. Po svojoj prirodi, prilagođavanje je stil upravljanja konfliktima u kome, nije jasno da li je menadžer pobjednik ili gubitnik.

Izbjegavanje (Avoiding) je stil koji primjenjuju menadžeri koji imaju nizak stepen kooperativnosti i samopouzdanja. Suštinski posmatrano ovaj stil podrazumijeva nemiješanje, odnosno ignorisanje konflikta. Njegova korisnost je relevantna samo za konflikte niskog intenziteta, odnosno za situacije u kojima konflikt nema dimenzije koje mogu značajnije utjecati na grupno ponašanje.

Prilagođavanje (Accommodating) kao stil upravljanja konfliktima, je stil koji predviđa kombinaciju visoke kooperativnosti i nedovoljne samouvjerenosti menadžera. Suštinski posmatrano, ovaj stil menadžerima ne daje dovoljan nivo utjecaja na način i efekte rješavanja konflikta. Istovremeno, ovaj stil omogućava visok stepen intnegracije menadžera u timu.

ZAKLJUČAK

Pojava konflikta bio je oduvijek prateći elemenat događanja u sportu. U teoriji se konflikt uglavnom smatrao negativnim, prije svega, ako su u pitanju ekscitirane situacije koje se pojavljuju na sportskim terenima (istupi agresivne publike, sukob igrača na terenu i drugo). Međutim, savremena teorija je pojam konflikta proširila na događanja u sportskim klubovima, na terenu u svlačionici, na televiziji, u štampi, u prostorijama sportskog saveza, u politici itd. Sve ovo su prateće pojave koje je nemoguće izbjeći. Stoga se smatra da je konflikt «prirodna pojava» i da zbog toga treba mu se prilagoditi odnosno, upravljati njime. U tom smislu u ovom radu su prezentirana istraživanja koja mora svaki menadžer da poznaje kako bi se mogao sukobiti sa konfliktima.

LITERATURA

1. Bagshaw, M.: (2003) *Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium*, MBC Universiti Press, Industrial and Commercial Training, Vol.30 No.6.
2. Lončarević, R.: (2005) *Menadžment u akciji*, Ekonomski fakultet Banjaluka, Grafomark.
3. Milisavljević, M.: (2002) *Savremeni strategijski menadžment*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd.
4. Robbins, S.P., DeCenzo.: (2001) D.A., *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
5. Weinrich, H., Koontz.: (1994) H., *Menedžment*, MATE, Zagreb.

SUMMARY

Conduct with conflicts and conflict situation nowadays is getting bigger in modern sports events. Frequent conflicts could negativ consequences, on rezult as well as on finance efekts of clubs and competitors. In the other situation conflicts could have positive consequences, if there are used as sources of increasing of effective play of sport club. This reasons made conduction of conflicts important part of management in sport, something that sport's managers should keep on their mind.

Aim of this these was to shove that right approach to the conflicts, in a way to make it understandable and to keep it, as less as it possible, out of its regular margins, is very important in business of sport managers.

Key wards: Conflict, consequences, management, club, sport, imortant.